

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable
Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์



สาวิตรี หวังเจริญ แล่นนี่

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable
Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565

.....
ราชตรี หวังเจริญ แลงนี่

นางสาววดีตรี หวังเจริญ แลงนี่

ผู้วิจัย

.....
K. Rajai

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาय,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันจยีสี่,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
Volunta. Rachnamy

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
P. S.A.

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์" สามารถสำเร็จและบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย อันเนื่องมาจากได้รับความอนุเคราะห์ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือจาก ผศ. ดร. สุเทพ นิมสาຍ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์สำหรับข้อเสนอแนะตลอดการทำสารนิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการทุกท่านที่ได้มอบความรู้ ประสบการณ์และทักษะต่างๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างดีเยี่ยม

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดาและสมาชิกในครอบครัวทุกท่านที่คอยให้การสนับสนุน ให้กำลังใจตลอดการศึกษาและการทำสารนิพนธ์ ผู้วิจัยมีความหวังอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ และเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ที่มีความสนใจศึกษาในเรื่อง การพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ต่อไป ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยจึงต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

สาวตรี หวังเจริญ แลนนี่

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่ม อุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

THE STUDY OF FACTORS AFFECTING BUSINESS SUSTAINABLE POST COVID-19 IN THAILAND BASED ON SUSTAINABLE LEADERSHIP FRAMEWORK CASE STUDY OF REAL ESTATE INDUSTRY

สาวิตรี หวังเจริญ แลนนี่ 6450123

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาय, Ph.D., รองศาสตราจารย์ กัญญาภัสส์ ปันจยสิทธิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ในประเทศไทย โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผ่านการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจากพนักงานระดับผู้จัดการถึงระดับผู้อนุวยการ จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ส่วนงานการบริการคอนโดมิเนียม ผลการศึกษาพบว่า จากกลุ่มตัวอย่าง 388 คน ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านจริยธรรม ในองค์กร (Ethics Behavior) ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(Organizational Change)ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention)ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

คำสำคัญ : Sustainable Leadership , Honeybee Leadership , Post Covid-19 , อุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของหัวข้อวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 คำถามงานวิจัย	4
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์	8
2.1.1 การวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ ของประเทศไทยในปัจจุบัน	8
2.1.2 การปรับตัวของอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ในยุคชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)	11
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี	13
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน	13
2.2.2 แนวความคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)	14
2.2.3 แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามหลักตามหลัก Honeybee Leadership	15
2.2.4 การบริหารจัดการหน่วยงานอย่างยั่งยืนตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	20
2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	21
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	24
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	24
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	25
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	30
3.7 สมมติฐานการวิจัย	32
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	37
4.1 การวิเคราะห์ด้านสถานภาพบุคคล	37
4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความถามในแบบสอบถาม	40
4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)	59
4.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honey Leadership กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จ ขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	66
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	74
5.1 สรุปผลการวิจัย	74
5.2 อภิปรายผล	75
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	77
5.3.1 ข้อเสนอแนะระยะสั้น-กลาง (ระยะเวลา 6 เดือน – 3 ปี)	77
5.3.2 ข้อเสนอแนะระยะยาว (ระยะเวลา 3 ปี – 5 ปี)	81
5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา	82
5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	83
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	87
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	88
ประวัติผู้วิจัย	96

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
3.1	เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	26
3.2	เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	27
3.3	เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	27
3.4	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	28
3.5	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	28
3.6	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	29
4.1	แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	37
4.2	แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ	38
4.3	แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	38
4.4	แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน	39
4.5	แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน	39
4.6	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	40
4.7	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร(Developing People)	41
4.8	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์ กับพนักงาน(Labor Relations)	42
4.9	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	42
4.10	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัย ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร(Succession Planning)	43
4.11	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน(Valuing Staff)	44
4.12	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัย ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร(CEO and Top Team)	44

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม(Ethical Behavior)	45
4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(Long-Term and Short-Term Perspective)	46
4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(Organization Change)	47
4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน(Financial Markets Orientation)	48
4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	48
4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม(Social Responsibility (CSR))	49
4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders)	50
4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(Vision's Role in the Business)	51
4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ(Decision Making)	52
4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง(Self - Management)	52
4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร(Team Orientation)	53
4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(Culture)	54
4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร(Knowledge Sharing Retention)	54

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ(Trust)	55
4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม(Innovation)	56
4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน(Staff Engagement)	57
4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน(Quality)	57
4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	58
4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	59
4.32 แสดงค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม	60
4.33 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	66
4.34 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม(Dependent Variable)ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	67
4.35 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	69
4.36 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม(Dependent Variable)ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	70
4.37 แสดงสมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	72
4.38 แสดงสมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	73

สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
1.1 จำนวนหน่วยคอนโคมินิยมที่ขายได้ปี พ.ศ. 2557 ถึง ปี พ.ศ. 2562	3
1.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	5
1.3 ตลาดอสังหาริมทรัพย์ปี 2565	10
1.4 พีระมิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (The Sustainable Leadership Framework)	16
4.1 กรอบแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน	63



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาของงานวิจัย

การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) คือ การที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่กับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายด้าน ทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกิดขึ้นที่เข้ามากระทบ นำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาส ดังนั้นธุรกิจจึงต้องมีปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากที่ทุกธุรกิจต้องบูรณาการและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบตามบริบทขององค์กรนั้นๆ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564)

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นวิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (พริยาภรณ์ อันทอง และ ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559) และยังถือเป็นความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder) ที่ต้องรับรู้และให้ความสำคัญ ในปัจจุบัน แต่ละองค์กรในกลุ่มธุรกิจต่างต้องการมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไร ในระยะยาว โดยการสร้างอนาคตที่มั่นคงจะต้องควบคู่ไปกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) โดยมีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจจำนวนมาก ตั้งแต่สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงาน หรือรวมทั้งประชากรในอนาคต แนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนจะให้ผลตอบแทนในระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นและเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (กัญญาณัฐ แสนทวีสุข, 2561)

จากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 นับเป็นโรคอุบัติใหม่ที่แพร่ระบาดอย่างรุนแรงไปทั่วโลก โดยเริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐ ประชาชนจีน และในวันที่ 30 ธันวาคม ปี พ.ศ. 2562 สำนักงานสาธารณสุขเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ได้ออกประกาศอย่างเป็นทางการ โดยพบโรคปอด

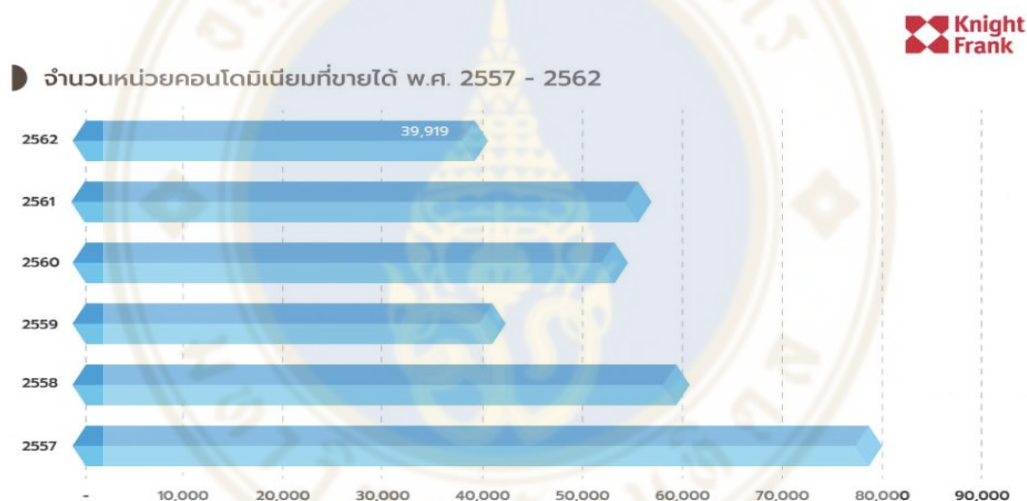
อีกเสบไม่ทราบสาเหตุ ทำให้การระบาด แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว มีผู้ป่วยหนักและผู้เสียชีวิตจำนวนมาก หลังจากพบการระบาดของเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่ในเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีนและองค์การอนามัยโลก ได้ออกมาระบุว่า ไวรัสชนิดดังกล่าว คือ SARS-CoV-2 เรียกว่า COVID-19(ย่อมาจาก CO แทน corona, VI แทน virus, D แทน disease และ 19แทน 2019) ตามการประกาศ ซึ่งอย่างเป็นทางการที่ใช้เรียก โรคทางเดินหายใจที่เกิดจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ขององค์การอนามัยโลก และพบการแพร่เชื้อจากคนสู่คน ผ่านละอองฝอยขนาดเล็ก (aerosol) องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Public Health Emergency of International Concern – PHEIC) ในวันที่ 30 มกราคม ปี พ.ศ. 2563 การระบาดแผ่ขยายวงกว้างอย่างรวดเร็วเกิดวิกฤติกลายพันธุ์ และต่อมาได้พบผู้ป่วยยืนยันในหลายประเทศทั่วโลก (องค์การอนามัยโลก กรมควบคุมโรค, กองโรคติดต่อทั่วไป, กองระบาดวิทยา, 2564)

สำหรับในประเทศไทยพบผู้ติดเชื้อรายแรกเป็นนักท่องเที่ยวจีนที่เดินทางเข้าประเทศไทยเมื่อวันที่ 12 มกราคม ปี พ.ศ. 2563 ภายในเวลา 2 สัปดาห์และวันที่ 31 มกราคม ปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยมีรายงาน ผู้ป่วยชาวไทยรายแรก อาชีพขับรถแท็กซี่ ซึ่งไม่เคยมีประวัติเดินทางไปต่างประเทศ แต่มีประวัติขับรถแท็กซี่ ให้บริการกับผู้ป่วยชาวจีน ในระยะต่อมาจำนวนผู้ป่วยได้เพิ่มขึ้นต่อเนื่องขยายวงกว้างและมีจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน ส่งผลให้ต้องมีการปิดประเทศ งดการเดินทาง รวมทั้งงดการให้บริการในบางบริการ เพื่อควบคุมการแพร่กระจายของโรค ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก (กรมควบคุมโรค, 2564) ในหลายอุตสาหกรรมต้องปิดกิจการ มีการลดพนักงาน เลิกจ้าง ปรับโครงสร้างองค์กร ปรับแผนการดำเนินงานและสร้างกลยุทธ์ใหม่ให้กับองค์กร จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ที่เกิดขึ้นทำให้อุตสาหกรรมต่างๆอุตสาหกรรมต้องกลับมาองถึงการวางกรอบการดำเนินงานและการสร้างกลยุทธ์ให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน รวมถึงสามารถมองเห็นถึงโอกาสใหม่ๆในการดำเนินธุรกิจที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น เรื่องการพัฒนาองค์กร ไปสู่ความยั่งยืนเป็นเรื่องที่ทุกอุตสาหกรรมต้องมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ในส่วนของอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบอย่างมาก จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้ออสังหาริมทรัพย์ของผู้บริโภค โดยการสำรวจ Consumer Insight ของศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ จากจำนวน 800-1,000 คน ผ่านช่องทางออนไลน์ สะท้อนว่า ช่วงก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 กระบวนการตัดสินใจซื้อใช้เวลาประมาณ 1 ปี (12 เดือน) จนมาถึงช่วงเกิดการระบาดใช้เวลา 2 ปี (24 เดือน) ในการตัดสินใจ มีระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ทำให้ผู้บริโภคเกิดความลังเลในการตัดสินใจซื้ออสังหาริมทรัพย์ ทั้งนี้ ยังพบว่า ผู้บริโภค 3 ใน 5 คนไทย หรือประมาณ

60% ชะลอการตัดสินใจซื้อโดยความกังวลหลักๆ มาจาก การขอสินเชื่อ และมองว่าการซื้ออสังหาริมทรัพย์ยังไม่ใช่ความต้องการเร่งด่วน โดยจากผลสำรวจชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของการชะลอการตัดสินใจซื้อ คือ กังวลเรื่องรายได้ในภาวะที่ยังคงมีการระบาด สัดส่วนถึง 71% ความกังวลอันดับ 2 เป็นเรื่องราคาที่อยู่อาศัยที่มีขึ้นและลงตลอด ผู้ประกอบการมีการจัดโปรโมชั่นต่อเนื่อง ทำให้โอกาสในการได้ราคาที่ดี ส่วน อันดับ 3 และ 4 จะเป็นเรื่องสถานการณ์ทางการเมืองและโอกาสที่จะได้รับการอนุมัติสินเชื่อจากธนาคารและการวางแผนการเงินส่วนตัว เป็นต้น (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์,2564)

นอกจากนี้อีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้อุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบ คือ มาตรการงดเว้นการเดินทางทำให้กำลังซื้อจากต่างชาติลดลง โดยเฉพาะกำลังซื้อจากจีนลดลงส่งผลให้ยอดขายตกลงอย่างหนัก ซึ่งจาก ภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงจำนวนหน่วยคอนโดมิเนียมที่ขายได้ปี พ.ศ. 2561 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 มีปริมาณที่ลดลงอย่างมาก



ภาพที่ 1.1 จำนวนหน่วยคอนโดมิเนียมที่ขายได้ปี พ.ศ. 2557 ถึง ปี พ.ศ. 2562

ที่มา Knight Frank (2563)

ในมุมมองของผู้ประกอบการเมื่อผู้บริโภคมีการตัดสินใจซื้อที่มีระยะเวลายาวนานขึ้นและความต้องการที่ลดลงประกอบกับการขยายตัวของอสังหาริมทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วก่อนการเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ทำให้การดำเนินธุรกิจเกิดการชะลอตัว สิ่งนี้เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำนายให้กับผู้ประกอบการในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่ ในบางบริษัทอาจใช้วิธีการปิดให้บริการธุรกิจบางอย่างที่ไม่ก่อให้เกิดสภาพคล่องลง และรวมทั้งลดหรือเลิกจ้างพนักงานเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย หรือปรับขนาดองค์กรให้มีขนาดเล็กลง และหันมาดำเนินธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีผ่านช่องทางออนไลน์เข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจ ยังผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงเป็นจำนวนมาก และอีกหนึ่งสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินธุรกิจใน

อุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์รวมถึงในอุตสาหกรรมอื่นๆ ต้องคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานและหลักการของความยั่งยืน หรือ Sustainable leadership ซึ่งเป็นหลักการเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร มองถึงความสำเร็จระยะยาว และเป็นการบริหารจัดการอย่างรอบด้านอันนำมาซึ่งความสำเร็จควบคู่กับความยั่งยืน และสร้างผลกำไรที่ดีที่สุดให้กับองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID 19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากเป็นภาคอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจในประเทศไทยเป็นอย่างมาก เพื่อให้สามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปใช้ในการวางแผนประยุกต์ใช้และปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID 19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

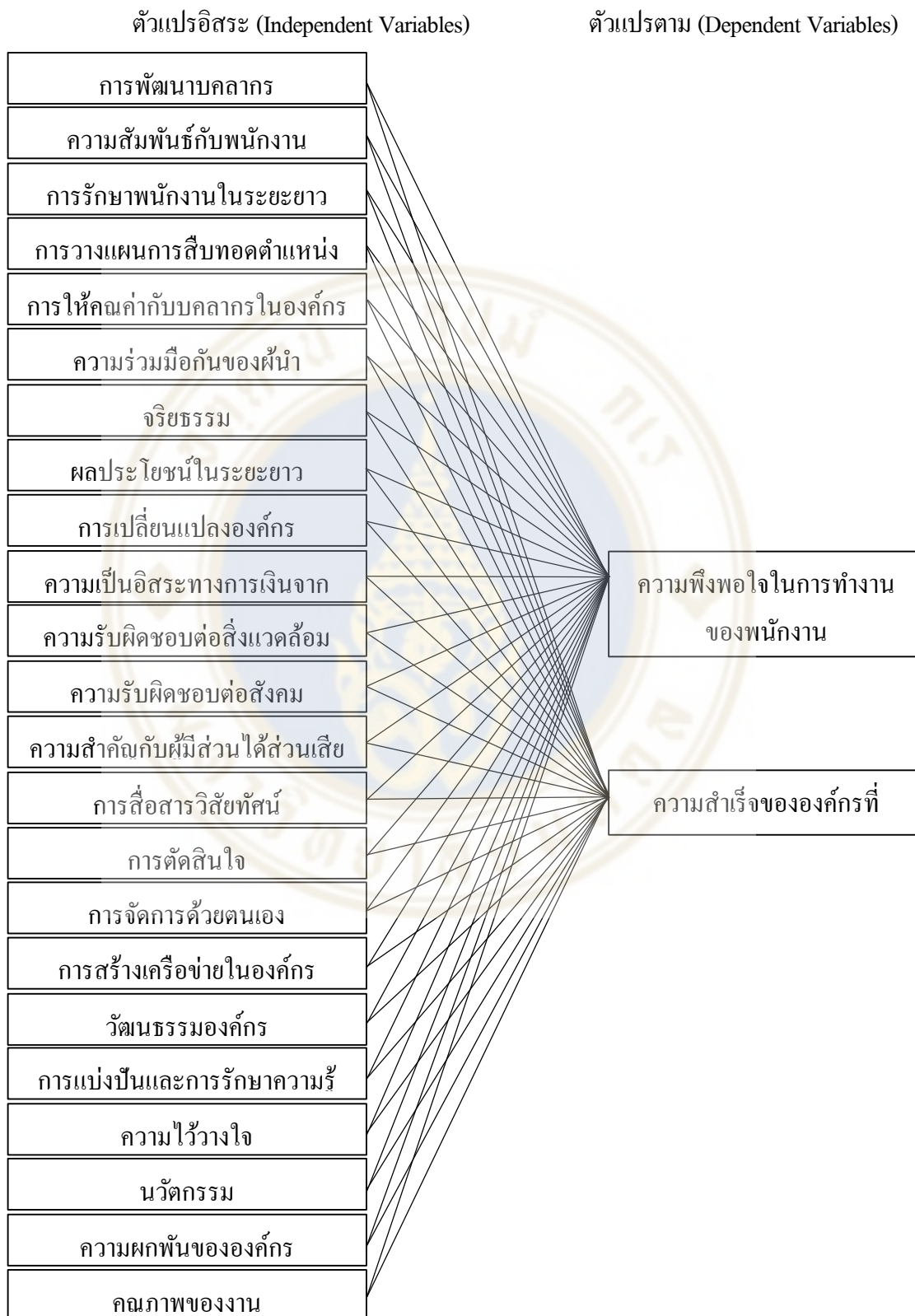
1.3 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID 19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ในประเทศไทย

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาด้านปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID 19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม

บริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ในประเทศไทย โดยมีกรอบแนวคิดทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการศึกษาดัง
ภาพ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership

ที่มา Avery & Bergsteiner (2011)

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Honeybee Leadership) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานระดับผู้จัดการถึงระดับผู้บริหารของกลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ในประเทศไทยโดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 388 คน ซึ่งใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sample size) ด้วยสูตรการคำนวณภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ทราบจำนวน ประชากรอย่างแน่นอนด้วยสูตรของคอคแรน (Cochran, W.G., 1953)

1.5.2 ขอบเขตของเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID 19) ในประเทศไทย ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership โดยแนวคิดนี้ระบุถึงแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 23 ปัจจัย ซึ่งเป็นรากฐานของความยั่งยืนขององค์กร

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยครั้งนี้จะมีระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID 19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารรวมทั้งทีมงานในการกำหนดกรอบกลยุทธ์ และวางแผนการดำเนินงานขององค์กรทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์พัฒนางค์กรให้เกิดความยั่งยืน นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่มีความสนใจศึกษาในเรื่อง ปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ในประเทศไทยในบริบทอื่นๆ หรือในกรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมอื่นๆต่อไป



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์
- 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี
- 2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์

2.1.1 การวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยในปัจจุบัน

ในช่วงระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา จากการแพร่ระบาดของของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ส่งกระทบอย่างมากต่อภาคอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ ภาพรวมอุตสาหกรรมปี 2562-2564 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยอดขายหายไป 20-30% ต่อปี โดยภาพใหญ่ของตลาดโครงการที่อยู่อาศัยแนวราบและคอนโดมิเนียมยังชะลอตัวลง ซึ่งเป็นผลจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ กำลังซื้อภายในประเทศยังไม่ฟื้นตัวอย่างชัดเจน การตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัยที่นานขึ้น ปัญหาเรื่องหนี้ครัวเรือนที่ยังคงปรับสูงขึ้น โดยนับตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาดของของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 หนี้ครัวเรือนของไทยเพิ่มขึ้นจาก 80% ของจีดีพี ณ สิ้นปี 2562 เป็น 90.5% ของจีดีพี ณ ไตรมาส 1/2564 และจากสถานการณ์การระบาดในประเทศระลอกสาม ที่ลุกลามยืดเยื้อมาจนถึงครึ่งหลังของปี 2564 มีการคาดการณ์ว่า ระดับหนี้ครัวเรือนของไทยอาจเพิ่มขึ้นไปถึง ร้อยละ 93.0 ณ สิ้นปี 2564 (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2564) แต่มาในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2564 อุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์มีทิศทางอยู่ในขาขึ้น เนื่องมาจากปัจจัยเรื่องผู้ที่ได้รับวัคซีนมาก

ขึ้น การเปิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามนโยบายของรัฐบาลช่วยให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มมากขึ้น และมีความมั่นคงในอาชีพและรายได้มากขึ้นแต่ก็ยังอยู่ในช่วงชะลอตัวเพราะผู้บริโภคยังระมัดระวังเรื่องการใช้จ่ายเงิน (ผู้จัดการออนไลน์, 2564) ในวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมักจะมีอุปสรรคต่างๆ เข้ามามากมายเพื่อเข้ามาทำทลายความอยู่รอดในการการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน และเปลี่ยนแปลงหลากหลายอย่างให้กับบริษัทเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นเองสิ่งนี้ในหลากหลายบริษัท หลากหลายอุตสาหกรรมได้มีแนวคิดใหม่ๆ พลิกวิกฤตให้กลายเป็นโอกาสที่ดีในภาคอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ ก็เช่นกัน

การปรับกลยุทธ์การดำเนินงานพลิกวิกฤตให้กลายเป็นโอกาสในภาคอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์

1. การมองหาลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มุ่งเน้นไปพัฒนาโครงการแนวราบ อันได้แก่ บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮ้าส์ แทนการเปิดขายคอนโดมิเนียม ทำการขยายการลงทุนไปยังต่างจังหวัด ดังเช่น บริษัท เอพี ไทยแลนด์ ได้ปรับกลยุทธ์เพื่อรุกตลาดอสังหาริมทรัพย์ต่างจังหวัด และเปิดแบรนด์ใหม่ในการทำตลาดระดับราคา 1-2 ล้านบาท โดยจะเปิดใน 4-5 ภูมิภาค ภูมิภาคละ 1 โครงการ และโครงการแรกจะเปิดในจังหวัดนครศรีธรรมราช (Knight Frank, 2563)

2. ปรับองค์กรภายใน โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งอบรมพนักงานให้มีศักยภาพในการดำเนินงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการให้บริการ

3. การลงทุนในธุรกิจอื่นๆ โดยในปี 2565 ยอดการโอนอสังหาริมทรัพย์พลิกเป็นบวกโต ร้อยละ 10 ดังภาพที่ 1.3 อุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์เริ่มเข้าสู่ภาวะฟื้นตัว ในภาคของผู้ประกอบการมีจำนวนการออกใบอนุญาตก่อสร้าง หน่วยเปิดตัวใหม่ หน่วยขายได้ใหม่ รวมถึงหน่วยโอนที่อยู่อาศัยที่เพิ่มขึ้นจากปี 2564 อีกทั้งหากดูถึงหน่วยเหลือขายจากปี 2564 ที่มีปริมาณมากเมื่อเทียบกับปี 2565 หน่วยเหลือขายมีปริมาณลดลงแสดงให้เห็นถึงมีปริมาณการขายออกไปได้เพิ่มขึ้น สิ่งนี้เองนับว่าเป็นสัญญาณที่ดีที่เกิดขึ้นที่ทำให้เศรษฐกิจฟื้นตัวและกลับเข้าสู่ภาวะปกติได้โดยเร็ว



ภาพที่ 1.3 ตลาดอสังหาริมทรัพย์ปี 2565
ที่มา ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ (2565)

อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นโอกาสที่ดีสำหรับภาคอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ของทางกรที่อาจมีผลต่อภาคอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ คือ การปรับเกณฑ์ภาคอสังหาริมทรัพย์ (อยู่ระหว่างศึกษาแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง) เพื่อจูงใจให้ชาวต่างชาติเข้ามาซื้อที่อยู่อาศัยในไทยมากขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นให้ชาวต่างชาติที่ต้องการเข้ามาพำนักระยะยาว (ธนาคารกรุงศรี, 2565) ได้แก่

1. ประมวลกฎหมายที่ดิน ร่างแก้ไขกฎหมายใหม่อาจกำหนดให้ชาวต่างชาติสามารถซื้อบ้านสำหรับอยู่อาศัยในโครงการจัดสรรราคา 10-15 ล้านบาทขึ้นไป และซื้อได้ไม่เกิน ร้อยละ 49 ของพื้นที่ขายในโครงการ (เดิมกฎหมายที่ดินมาตรา 96 ทวิ อนุญาตให้ชาวต่างชาติที่ต้องการซื้อบ้านหรือที่ดินต้องมีการลงทุนในไทย 40 ล้านบาทขึ้นไป จึงสามารถซื้อที่ดินเพื่ออยู่อาศัยได้ไม่เกิน 1 ไร่ โดยต้องได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรี)

2. พระราชบัญญัติอาคารชุด ร่างแก้ไขกฎหมายใหม่อาจขยายเพดานให้ต่างชาติถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดได้มากกว่าร้อยละ 49 ของพื้นที่ขายในโครงการ แต่จะไม่มีสิทธิออกเสียงในการประชุมนิติบุคคลอาคารชุด (เดิมพระราชบัญญัติอาคารชุด (ฉบับที่ 4) ปี พ.ศ. 2551 อนุญาตให้ต่างชาติถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุดไม่เกิน ร้อยละ 49 ของพื้นที่ขายในอาคารชุด)

3. การเช่าอสังหาริมทรัพย์ของชาวต่างชาติ ร่างแก้ไขกฎหมายใหม่อาจขยายระยะเวลาเช่าเป็น 50 ปีและต่อสัญญาได้ 40 ปี (เดิมประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 540 อนุญาตให้ชาวต่างชาติเช่าอสังหาริมทรัพย์สูงสุดไม่เกิน 30 ปี และต่อสัญญาได้ไม่เกิน 30 ปี)

นอกจากนี้กระทรวงการคลังได้มีมาตรการกระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจปี 2565 โดยธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้ต่ออายุมาตรการลดค่าธรรมเนียมการโอนจากร้อยละ 2 เหลือ ร้อยละ 0.01 และ ลดค่าธรรมเนียมการจำนองจากร้อยละ 1 ลงเหลือร้อยละ 0.01 (เฉพาะการโอนและจดจำนองในคราวเดียวกัน) สำหรับที่อยู่อาศัยและอาคารพาณิชย์ เฉพาะที่มีราคาซื้อขายและราคาประเมินทุนทรัพย์ไม่เกิน 3 ล้านบาท ซึ่งครอบคลุมบ้านเดี่ยว บ้านแฝด บ้านแถว อาคารพาณิชย์ และห้องชุด ทั้งนี้ มาตรการจะมีผลบังคับใช้สำหรับการโอนและจดจำนองตั้งแต่วันที่ถัดจากวันที่เผยแพร่ประกาศกระทรวงมหาดไทยในราชกิจจานุเบกษา ไปจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม ปี พ.ศ. 2565 จากเดิมที่มาตรการนี้จะหมดอายุในปี 2564 เพื่อสนับสนุนและบรรเทาภาระให้แก่ประชาชนที่ต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง และส่งเสริมการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์เพื่อสร้างความมั่นคงในทางเศรษฐกิจของประชาชน (Terrabkk, 2021) จากมาตรการดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้ภาคอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์กลับมาเติบโตยิ่งขึ้นและส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศเติบโตขึ้นตามไปด้วย

2.1.2 การปรับตัวของอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ในยุค ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)

การแพร่ระบาดของของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เป็นปัจจัย “เร่ง” ให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจึงทำให้ภาคอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ต้องปรับตัวในหลากหลายส่วน ดังนี้

ภาคอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่เกี่ยวเนื่องกับการก่อสร้าง ออกแบบที่อยู่อาศัย ต้องให้ความสำคัญกับพื้นที่อยู่อาศัยที่ตอบโจทย์รอบด้าน อาทิ การผสมผสานพื้นที่สีเขียวให้เข้ามาอยู่ภายในตัวบ้านทุกส่วนได้อย่างกลมกลืน รวมถึงการสร้างระบบนิเวศภายในโครงการเพื่อผู้อยู่อาศัยในทุกช่วงวัย นำเสนอที่อยู่อาศัยแบบ Smart Living and Building นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบบ้าน หรือใช้สิ่งเปิด-ปิด และควบคุมอุปกรณ์ต่างๆ ภายในบ้าน และอาคาร เพื่อเพิ่มความสะดวกสบาย ปลอดภัย และประหยัดพลังงานมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบสั่งการด้วย

เสียง หรือเซนเซอร์ แอปพลิเคชัน ดิจิทัลแพลตฟอร์ม รวมไปถึงเครื่องใช้ภายในบ้านระบบอัตโนมัติต่างๆ ซึ่งเอสซีจี เล็งเห็นแนวโน้มเหล่านี้จึงได้พัฒนานวัตกรรมสินค้า และโซลูชันสำหรับการอยู่อาศัยมากมาย เช่น ระบบหลังคาโซลาร์เซลล์ สุขภัณฑ์และก๊อกน้ำอัตโนมัติ ระบบควบคุมเครื่องปรับอากาศอัจฉริยะ ระบบตรวจจับและส่งข้อมูลไร้สายประสิทธิภาพสูง ระบบปรับอากาศและระบายอากาศ เป็นต้น นอกจากนี้ยังพัฒนา Smart Living Application ระบบที่เชื่อมต่อการทำงานของนวัตกรรมต่างๆ Health & Well-Being ในยุคนี้ เรื่องสุขอนามัยเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก เพราะไม่ว่าจะโควิด-19 ฝุ่น PM 2.5 เชื้อไวรัส หรือแบคทีเรีย ต่างก็สร้างความกังวลให้เราทุกคน ดังนั้นคงจะดีไม่น้อย ถ้าเราปรับบ้าน และอาคารให้พร้อมรับมือกับความกังวลเหล่านี้ เพื่อดูแลสุขภาพของผู้อยู่อาศัยในระยะยาว พร้อมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับทุกคน โดยเฉพาะผู้สูงอายุ และเด็กเล็กที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ (ศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์, 2564)

ภาคอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหาร และให้บริการที่อยู่อาศัย มีการเตรียมความพร้อมด้านพนักงาน ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการป้องกันการแพร่ระบาด มาตรการ Social Distancing รวมถึงออกมาตรการให้เจ้าหน้าที่ทุกคนสวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา และให้ผู้อยู่อาศัยสวมหน้ากากอนามัยทุกครั้งเมื่ออยู่ในพื้นที่ส่วนกลาง มีการทำความสะอาดทุกชั่วโมง ด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อ โรคและเชื้อไวรัสที่เป็นสาเหตุของการติดเชื้อได้ 99.9% ในจุดที่เป็นผิวสัมผัสต่าง ๆ ในอาคาร เช่น ปุ่มลิฟต์ ราวจับบันได ลูกบิดประตู และพื้นที่ส่วนกลาง มีคัดกรองผู้ที่เข้ามาติดต่อนิติบุคคลคนใดหรือผู้รับเหมาที่เข้ามาทำงานในอาคาร ด้วยเครื่องตรวจวัดอุณหภูมิที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประจำในทุกสำนักงานนิติบุคคล มีจัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการรักษาความสะอาด เช่น สบู่ล้างมือภายในห้องน้ำส่วนกลางทุกห้อง และแอลกอฮอล์แบบเจล บริเวณทางเข้า-ออกลิฟต์ รวมถึงหน้าลิฟต์ และห้องสันทนาการต่าง ๆ ในอาคารและ หากเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานมีอาการป่วย ไอ เป็นไข้ ให้หยุดปฏิบัติงานทันที โดยให้พบแพทย์เพื่อตรวจวินิจฉัย และรักษาจนกว่าจะหาย หรือกรณีเดินทางกลับจากต่างประเทศจะให้หยุดงานเพื่อเฝ้าระวัง 14 วัน นอกจากนี้ยังมีการขอความร่วมมือกับเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยที่เดินทางกลับจากต่างประเทศ เมื่อกลับเข้าพักอาศัยในอาคารชุด ต้องแจ้งฝ่ายจัดการทันที และเฝ้าระวังโดยสังเกตว่ามีอาการไอ จาม มีไข้หรือไม่ในห้องชุดตลอด 14 วัน และต้องใช้หน้ากากอนามัยทุกครั้งที่ออกมาบริเวณพื้นที่ส่วนกลาง รวมถึงพบแพทย์ทันทีที่มีอาการผิดปกติ เป็นการเตรียมความพร้อมในยุค New Normal ให้สอดคล้องกับมาตรการต่างๆและป้องกันการแพร่ระบาดให้ผู้อยู่อาศัยได้มีความมั่นใจ ปลอดภัยและเกิดความสบายใจในการอยู่อาศัย โดยการปรับตัวของอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ในยุคชีวิตวิถีใหม่ (New normal) ได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างกว้างขวางเพิ่มขึ้นมากมายแทนการใช้คน

ในการทำงาน สามารถลดเวลาในการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างคน อีกทั้งยังลดการสัมผัสและแพร่กระจายของเชื้อโรคได้อีกด้วย (DDproperty, 2564)

โดยในการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต้องควบคู่ไปกับการวางแผน การวางกลยุทธ์ที่ดี และทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืนบนพื้นฐานของ Sustainable leadership ด้วย ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับรายละเอียด Sustainable leadership จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ เพื่อพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่คาดไม่ถึงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนายั่งยืนของธุรกิจ สามารถอธิบายความหมายได้หลากหลายตามบริบทขององค์กร แต่โดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าวคือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบาย และแผนธุรกิจภายใต้ หลักบรรษัทภิบาล และสามารถบริหารจัดการ ความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุน และผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (เครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน สำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มมีต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ต้นไม้ที่ยั่งยืน ต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Change) อยู่เสมอ เพื่อปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับองค์กรหรือโลก ธุรกิจจะอยู่รอดได้ก็ต้องอาศัยการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำธุรกิจจากภายนอก ถ้าไม่ปรับตัวทำการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็อยู่ไม่ได้ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยใดก็ตาม องค์กรต้องพร้อมรับมือต่อสิ่งที่ไม่ได้คำนึงถึงเสมอ (พงศธรินทร์ พลศรีเลิศ, 2554)

แนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (corporate sustainability) เป็นกระบวนการที่ สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่แนวคิดนี้เสนอว่าการเติบโตและผลกำไร (corporate growth and profitability) ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน หากจะให้ธุรกิจ ดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายั่งยืนด้วย (sustainable development) เป้าหมายดังกล่าวเช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาค และความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

กล่าวโดยสรุปองค์กรธุรกิจยั่งยืนองค์กรต้องดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึง ความรับผิดชอบ ต่อสังคมและปกป้องสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งปรับตัว เปลี่ยนแปลงกับทุกสถานการณ์หรือเมื่อมีปัจจัย ต่างๆเข้ามากระทบ รวมทั้งต้องร่วมพัฒนาเศรษฐกิจและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่กับการ ดำเนินธุรกิจ

2.2.2 แนวความคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)

แนวความคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) คือ การสร้างสมดุลระหว่างคน ผล กำไร และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรผ่านการจัดการ โดยเป็นการนำภาวะผู้นำมา ปฏิบัติในด้านความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยจะมองถึงความสำเร็จระยะยาว ไม่ได้สนใจเพียงผลกำไร ในระยะสั้น เป็นการมองอย่างรอบด้านถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กรให้องค์กรสามารถดำเนินการ ต่อไปได้แม้จะเจอสถานการณ์ที่คาดไม่ถึงในอนาคต (Avery&Bergsteiner, 2010) แต่การจะเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการและระบบการดำเนินงาน รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสิ่งต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นจะมีอิทธิพล ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และองค์ประกอบอื่นๆขององค์กร (Avery&Bergsteiner, 2011)

แนวความคิดภาวะผู้นำยั่งยืนประกอบด้วยหลัก 7 ประการดังนี้ (สุพิศรา แซ่ห้วน, 2564)

1. ความลึกของเนื้อหาและคุณค่า (Depth) คือ การสร้างองค์ความรู้ที่มีคุณค่า และ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร บริการ และผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น
2. การยืนหยัดอยู่ได้ (Endurance) คือ การพัฒนาและสร้างผู้ดำรงตำแหน่งสืบทอดทำ ในให้องค์กรเกิดความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ความกว้าง (Breadth) คือ ผู้นำอย่างยั่งยืนจะสามารถถ่ายทอดขยายความกว้างภาวะ ผู้นำและกลยุทธ์ของการเป็นผู้นำให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำไปพร้อมๆกัน
4. ความยุติธรรม (Justice) คือ ผู้นำที่ยั่งยืนย่อมมีความยุติธรรม และปฏิบัติงานเพื่อ ส่งเสริมความยุติธรรม
5. ความหลากหลาย (Diversity) คือ ผู้นำจะสร้างบรรยากาศที่แตกต่าง เพื่อกระตุ้นให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์
6. การรักษาทรัพยากร (Resourcefulness) คือ ผู้นำจะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

7. การทรัพยากรที่พยากร (Resourcefulness) คือ เป็นผู้ตระหนักและแยกแยะ ถึงแนวทางปฏิบัติ ตั้งแต่ที่ควรค่าแก่การอนุรักษ์ และ/หรืออดีตอันใดที่ควรยกเลิกหรือแก้ไขปรับปรุง

จากการค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎี Prof. Gayle Avery (2011) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างธุรกิจให้เกิดความยั่งยืนนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ธุรกิจที่ยั่งยืนเกิดมาจากการมีผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) โดยสามารถแบ่งผู้นำที่ยั่งยืนได้เป็น 2 แบบ ดังนี้

ผู้นำแบบตั๊กแตน (Locust) หรือ “แนวคิดแบบตั๊กแตน” คือ เน้นกอบโกยกำไรสูงสุด และการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเร่งรัดโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่ก่อให้เกิดการทำลายสิ่งแวดล้อม และไม่สนใจว่าการโตเร็วนั้นจะส่งผลให้เกิดการทำลายความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ หรือไม่ นอกจากนี้ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบตั๊กแตนก็คือ เกิดการพัฒนาที่ขาดความสมดุล เน้นแต่เศรษฐกิจด้านเดียว ผลกำไรมหาศาลที่ได้รับมาจากการกดค่าจ้าง การซื้อวัตถุดิบในราคาต่ำ ความยากจน การปล่อยมลภาวะโดยไม่รับผิดชอบ สภาพแวดล้อมเสื่อมโทรม และความขัดแย้งกับชุมชน ดังนั้นการนำแบบตั๊กแตนจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่สมดุล และละเลยมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, 2018)

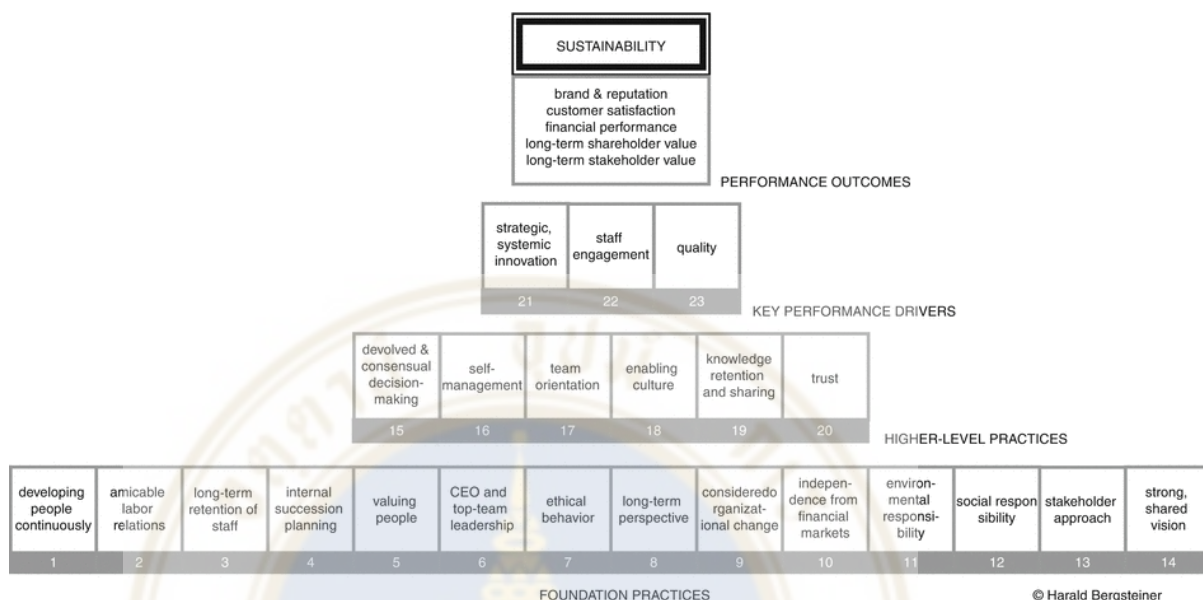
ผู้นำแบบผึ้ง (Honeybee) หรือ "แนวคิดแบบผึ้ง" คือ การพัฒนาองค์กรที่มีความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เนื่องจากผู้นำแบบผึ้งไม่เน้นตักตวงกำไรระยะสั้น แต่จะให้ความสำคัญกับเสถียรภาพ ขององค์กรและประโยชน์ระยะยาวมากกว่า เน้นแบ่งปันผลประโยชน์ และเอาใจใส่ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ กลุ่ม เช่น พนักงาน ชักพลายเออร์ ลูกค้า ชุมชน รัฐบาล ท้องถิ่น เป็นต้น ไม่เน้นขยายกิจการอย่างรวดเร็วเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดความเสี่ยง ไม่กู้เงินมหาศาลมาลงทุน มีการวางแผนการดำเนินงานที่ละเอียดรอบคอบ ทั้งแผนด้านการผลิต การตลาด การเงิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการลงทุนเพิ่ม เสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่เน้นคุณธรรม แสวงหาและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งเสริมสร้างความไว้วางใจต่อกันเป็นสำคัญ ดังนั้นเองผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษา แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามหลักตามหลัก Honeybee leadership เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

2.2.3 แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามหลักตามหลัก Honeybee leadership

แนวคิดแบบ Honeybee leadership

หลักการ Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) หรือหลักการ "แนวคิดแบบผึ้ง" ระบุแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 23 ปัจจัย เป็นรากฐานของความยั่งยืนขององค์กรเป็นแนวปฏิบัติแบบองค์รวม (Suriyankietkaew, 2015) โดยหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ Foundation practice , Higher-level practice และ Key performance driver ได้มีการวาง

รูปแบบเป็นแบบพีระมิด และในส่วนของยอดบนสุดของพีระมิดเป็น 5 ข้อที่เป็นผลลัพธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2011) ดังแสดงในภาพ 1.4



ภาพที่ 1.4 พีระมิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (The Sustainable Leadership Framework)

ที่มา Avery & Bergsteiner (2011)

2.2.3.1 ลำดับขั้นที่ 1 Foundation practice ส่วนฐานของพีระมิด

มีทั้งหมด 3 ขั้นตอน มีวิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานอยู่ทั้งหมด 14 ข้อที่สามารถนำไปปฏิบัติและใช้งานได้ทันที โดยการลงทุนเพื่อพัฒนาและฝึกฝนความสามารถของพนักงานทั้งทางด้านสังคมและทางด้านเทคนิคเสมือนเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัทผ่านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วยข้อต่างๆ ดังนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

การพัฒนาบุคลากร (Developing people) เป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและบุคลากรให้ได้ฝึกฝนทักษะในการทำงานและการจัดการระหว่างบุคคลของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเป็นพนักงานที่ดีเยี่ยม

ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) การสร้างให้ทุกคนในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมมือช่วยกันทำงาน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่จะทำให้องค์กรยั่งยืน โดยความร่วมมือของกันและกันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันนำไปสู่การเกิดผลกำไร และความยั่งยืนในระยะยาวให้กับองค์กร

การรักษาพนักงาน (Retaining staff) การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัท หลีกเลี่ยงการไล่พนักงานออก ซึ่งการไล่พนักงานออกมักจะส่งผลเสียทั้งต่อบริษัทและทำให้

พนักงานที่ยังอยู่กับบริษัทหมกมุ่นใจในการทำงาน ดังนั้นบริษัทหรือองค์กรควรรักษาพนักงานไว้ และดูแลให้พนักงานเป็นบุคลากรที่มีความจงรักภักดีกับองค์กร

การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) เป็นการวางแผนเพื่อเลื่อนขั้นให้พนักงานที่ทำงานได้ดี มีศักยภาพและอยู่กับองค์กรมาระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สืบทอดการพัฒนาองค์กรตามแผนและกลยุทธ์ที่วางไว้ในระยะยาวให้บรรลุผลสำเร็จ

การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) การมอบสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน ดูแล แบ่งปันข้อมูลดีๆให้พนักงานมีส่วนร่วม มอบอำนาจ ฝึกการทำงานเป็นทีมและฝึกทักษะ นอกจากนี้ควรมีกิจกรรมให้พนักงานได้ผ่อนคลายมีความสุข พนักงานจะได้อยู่อย่างคงทนกับองค์กร

การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

โดยทีมผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยที่ CEO จะมีหน้าที่และมีอำนาจสุดท้ายในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์เพื่อทำให้ทีม รวมทั้งองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ โดยจะกระจายและแบ่งความรับผิดชอบทั้งอำนาจในการตัดสินใจให้ทำงานร่วมกัน

พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) การแสดงความโปร่งใส และทำสิ่งที่ถูกต้อง นับเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะสามารถช่วยสร้าง รักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การปฏิบัติถูกต้องตามหลักจริยธรรมยังส่งผลดีทั้งต่อผู้นำและองค์กรอีกด้วย

ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long or Short term perspective) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จต้องคำนึงถึงผลกำไรระยะยาว นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) Suriyankietkaew (2015) กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักว่าเป็น โอกาสและไม่เป็นภัยคุกคาม การเปลี่ยนแปลงเป็น โอกาสและทุกคนในองค์กรต้องมีขีดความสามารถในการปรับตัวสำหรับความคล่องตัวและความยืดหยุ่นขององค์กร ได้มีการวิจัยพบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิภาพของบริษัท และการเปลี่ยนแปลงไม่ควรรวดเร็วเกินไป

การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial market orientation) บริษัทต้องควบคุมความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้และผู้มีส่วนเสียให้ดี Avery and Bergsteiner (2010) กล่าวว่า ตลาดการเงินจะทำร้ายบริษัทโดยสร้างผลกำไรและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียในระยะสั้น ซึ่งจะไม่สนใจผลในระยะยาวหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ
สุดท้ายจะมีผลต่อความยั่งยืนของบริษัท

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) การ
ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ร่วมกันปกป้องสิ่งแวดล้อม โดยแนวคิดนี้แบ่งเป็น 2 แนวทางในการ
รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม คือ ทางจริยธรรม และทางปฏิบัติ

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) ความ
รับผิดชอบต่อสังคม ถือว่าเป็นการให้คุณค่ากับคนและสังคม ไม่เอาใจเอาเปรียบรวมทั้งถือเป็นการ
ช่วยปกป้องชื่อเสียงของบริษัท เช่น อาสาสมัครปลูกป่า

การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเป็นผู้มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร
จะต้องคำนึงถึง

การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) การทำให้พนักงาน
มองเห็นถึงวิสัยทัศน์ ภาพอนาคตขององค์กร และทิศทาง รวมทั้งเป้าหมายที่วางไว้ที่ต้องร่วมกันทำ
ให้ไปสู่ความสำเร็จ

2.2.3.2 ลำดับขั้นที่ 2 Higher-level practice

มีทั้งหมด 3 ขั้นตอน มีวิธีปฏิบัติอยู่ทั้งหมด 6 ข้อ เป็นข้อปฏิบัติที่เพิ่มมา
จากขั้นพื้นฐานซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพให้เพิ่มสูงขึ้นของบริษัท ซึ่งประกอบไปด้วยข้อต่างๆ ดังนี้
(Avery & Bergsteiner, 2010)

การตัดสินใจ (Decision making) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
ร่วมกัน โดยพนักงานในระดับปฏิบัติการควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูงของบริษัทด้วย
ทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

การจัดการด้วยตนเอง (Self – management) การให้พนักงานเป็นอิสระ
ควบคุมตนเองโดยผ่านทิศทางและวิสัยทัศน์ของผู้นำที่กำหนดไว้และทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) การทำงานร่วมกันที่
เกิดจากการแลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูล ความร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีม ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ไม่แข่งขัน

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ที่เข้มแข็ง
ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพภายในองค์กร และสร้างรายได้เปรียบกับคู่แข่ง ธุรกิจที่ยั่งยืนผู้นำ
ต้องรักษาวัฒนธรรมที่ทำให้กลยุทธ์ที่ยั่งยืน ได้รับการปฏิบัติอย่างดี พฤติกรรมผู้นำมีผลกระทบอย่าง
มากต่อการเปิดรับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยในองค์กรสามารถทำให้พนักงานบาง
คนมองว่าเป็นสถานที่พิเศษในการทำงาน (Avery, 2015)

การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention)

การแบ่งปันความรู้กันเปรียบเสมือนการแชร์ไอเดีย แชร์ความรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันนำมาซึ่งผลดีกับองค์กรและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคคลในองค์กร ลูกค้า การแบ่งปันและการจัดการความรู้ช่วยเพิ่มความร่วมมือและความสามารถในการเรียนรู้การวิจัยเน้นว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท (Suriyankietkaew, 2015)

ความไว้วางใจ (Trust) ความไว้วางใจคือสิ่งสำคัญในการเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การแบ่งปันข้อมูลกับพนักงานเกี่ยวกับวิธีการที่บริษัทดำเนินการทางการเงินก็แสดงถึงความไว้วางใจ (Avery & Bergsteiner, 2014) ยังส่งผลให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันทำให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3.3 ลำดับขั้นที่ 3 Key performance driver

เป็นขั้นที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะช่วยผลักดันศักยภาพขององค์กรให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน มีวิธีปฏิบัติอยู่ทั้งหมด 3 ข้อ ดังนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

นวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่นับได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการได้มาของนวัตกรรมใหม่ๆ มักจะมาจากหลากหลายแห่ง ดังนี้ จากคู่แข่ง จากลูกค้า จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจากผู้ผลิต ซึ่งหากองค์กรนำมาใช้ในองค์กรจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งช่วยสร้างโอกาสให้กับองค์กร

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) Allen & Meyer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานเปลี่ยนตัวขับเคลื่อนหลักที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน โดยความผูกพันจะสะท้อนถึงความรู้สึกร่วมของพนักงานที่มีต่อบริษัท และจะสามารถจูงใจให้เขาทำงานให้ดีที่สุด

คุณภาพของงาน (Quality) คุณภาพของงานจะหมายถึงสิ่งที่จะอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่สิ่งที่มีหมายถึงการควบคุมการทำงาน

2.2.3.4 Performance outcome ส่วนยอดบนสุดของพีระมิด

ในส่วนนี้เป็นสิ่งสุดท้ายที่จะทำให้ทราบถึงสถานะองค์กรและนำไปสู่การพัฒนาในส่วนของการดำเนินงานในองค์กรเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งสิ่งนี้เองเป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนความยั่งยืนขององค์กรได้ โดยประกอบด้วย 5 ตัววัด ได้แก่ Brand and reputation , Customer satisfaction , Finance performance , Long-term shareholder value , Long-term stakeholder value (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.2.4 การบริหารจัดการหน่วยงานอย่างยั่งยืนตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในประเทศไทยเป็นผลให้เกิดการสร้างแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารประเทศ และเป็นแนวทางให้องค์กรต่างๆปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยยุทธศาสตร์ชาติ คือ เป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) อันเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยซึ่งต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.) ,2562)

โดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ด้านความมั่นคง คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย มีเอกราช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อม สามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบและทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน คือ การพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ การต่อ ยอดอดีต การปรับปัจจุบัน และการสร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ

3. ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาคนในทุกช่วงวัย และทุกมิติให้มีคุณภาพ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคม และเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ

4. ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม คือ มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่นมาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้มากที่สุด

5. ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม คือ การพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

6. ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ คือ ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล

การวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษาในประเทศไทย ดังนั้นการศึกษาถึงยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมีส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานให้เกิดความยั่งยืนควบคู่ไปกับแผนการดำเนินงานของประเทศไทยเช่นกัน

2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษากาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าสามารถแบ่งเป็น ประเด็นที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล(2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership มี 7 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ การมีหลักจริยธรรมและธรรมมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การมีมุมมองระยะยาว (Long-term Perspective) การแบ่งปันและการรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมี 4 ปัจจัยที่สอดคล้องกับ วัชรพร ภัทรสัตยากร(2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย พบ 7 ปัจจัย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงาน แต่ต่างกันเ็นบางปัจจัย คือ การมีหลัก

จริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การมีมุมมองระยะยาว (Long-term Perspective) นวัตกรรม (Innovation) และ คุณภาพของงาน (Quality) อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ งามนิจ รุ่งแสง(2561) ที่ได้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต Generation Y, ศศิธร พงษ์คณิง(2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership และสุพัตรา แซ่ห้วน(2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง ในปัจจัยจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)

นอกจากนี้ยังพบว่า กาญจน์ดีมา เกษมสวัสดิ์(2564) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติได้วันแห่งหนึ่ง พบ 8 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ธุรกิจ (Stakeholder Consideration) วิสัยทัศน์ขององค์กร (Strong and Share Vision) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและการรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) นวัตกรรม (Innovation) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ซึ่งสอดคล้องใน 2 ปัจจัย คือ การแบ่งปันและการรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) ในงานวิจัยของ ณัฐพร คุรุกล (2561) ศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง , ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ(2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย , มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล(2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership และธนัชญา ปิ่นทอง(2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership

ประเด็นที่ 2 ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ณัฐนิชา ลีศิริตันนัยน์(2561) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและ

ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง มี 6 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การมีจริยธรรมและบรรณานุกรมในองค์กร (Ethics Behavior) มุมมองระยะยาวในการดำเนินธุรกิจ (Long-Term Perspective) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและการรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) และ คุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งสอดคล้องกับ มงคลพงศ์สัมฤทธิ์ผล(2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership อีกทั้งยังสอดคล้องใน 4 ปัจจัย คือ การมีจริยธรรมและบรรณานุกรมในองค์กร (Ethics Behavior) มุมมองระยะยาวในการดำเนินธุรกิจ (Long-Term Perspective) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและการรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust) กับฉัตรสุดา วงศ์เจริญ(2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย และในอีก 1 ปัจจัยกับ กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร(2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนากิจการอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการ โครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าผู้วิจัยท่านอื่นๆ ได้ศึกษาปัจจัยการพัฒนากิจการอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในหลากหลายอุตสาหกรรม แต่ยังไม่พบผู้ศึกษาปัจจัยการพัฒนากิจการอยู่อย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเป็นการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ วิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นวิธีค้นหาความรู้และความจริง โดยเน้นข้อมูลเชิงตัวเลข มีการออกแบบวิธีการวิจัยโดยมีการควบคุมตัวแปรที่ศึกษา มีการจัดเตรียมเครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ ทั้งความเที่ยงและความตรงที่สามารถวัดได้โดยใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ และประมวลผลเพื่อให้ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด (แวนควา พรหมเสน, 2554) และใช้วิธีการวัดผลแบบครั้งเดียว (One-shot Case Study) โดยเลือกใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (E. Defranzo, 2011) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้จะทำการทำแบบทดสอบด้วยตนเอง เพื่อให้ผลการวิจัยออกมาตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีการกำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 3.1 ระเบียบงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สมมติฐานการวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่าน Google Form และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

Statistical Package for the Social Science (SPSS) สำหรับการสรุปผลงานวิจัย จากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเก็บข้อมูลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว (Cross-Sectional Study)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ผู้วิจัยเลือกใช้และกำหนดเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับผู้จัดการถึงระดับผู้อำนวยการ จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ในส่วนของงานบริการคอนโดมิเนียม

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับผู้จัดการถึงระดับผู้อำนวยการ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แบบการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน (Cochran, W.G., 1953) โดยที่กำหนดสัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนด จะสุ่มที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้สามารถหาขนาดตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนของ ประชากรจากสูตร ดังนี้

สูตร			
แทนค่า	n	$= \frac{P(1-P) Z^2}{d^2}$	
	n	$= \frac{0.3(1-0.3) 1.96^2}{0.05^2}$	
เมื่อ	$n =$	$n = 322.6944$	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
	$P =$		สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัย
กำหนดสุ่ม			

Z = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด

d = ค่าความคลาดเคลื่อนยอมรับได้เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 หรือ 0.05

จากการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างข้างต้น พบว่า จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่เพียงพอและเหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้อย่างน้อยจำนวน 323 คน แต่เนื่องจากป้องกันการข้อผิดพลาดและข้อมูลขาดตกบกพร่องในบางส่วน ผู้วิจัยจึงเก็บเพิ่มเติม จำนวน 388 คน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืน โดยอ้างอิงจาก แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืนที่ ดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว (2016) ได้ทำการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © เสรี เบอร์ กสไตเนอร์ (2010) มาเป็นเครื่องมือประยุกต์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรใน 23 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership จำนวนรวม 53 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยลักษณะข้อคำถามประกอบไปด้วยความคิดเห็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ข้อคิดเห็นเชิงบวก จำนวน 43 ข้อ ได้แก่ 1, 5, 7, 9, 11, 13 – 24, 26, 28 – 29, 31 – 33 และ 35 – 53

กลุ่มที่ 2 ข้อคิดเห็นเชิงลบ จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ 2, 4, 6, 8, 10, 12, 25, 27, 30 และ 34 ซึ่งแต่ละกลุ่มนั้น มีการแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละกลุ่ม โดยมีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ระดับคะแนน		ความหมาย
ข้อคิดเห็นเชิงบวก	ข้อคิดเห็นเชิงลบ	
5 คะแนน	1 คะแนน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 คะแนน	2 คะแนน	เห็นด้วย
3 คะแนน	3 คะแนน	เฉย ๆ
2 คะแนน	4 คะแนน	ไม่เห็นด้วย
1 คะแนน	5 คะแนน	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำนวนรวม 5 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยลักษณะข้อคำถามประกอบไปด้วยความคิดเห็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน โดยมีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ระดับคะแนน	ความหมาย
5 คะแนน	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 คะแนน	เห็นด้วย
3 คะแนน	เฉย ๆ
2 คะแนน	ไม่เห็นด้วย
1 คะแนน	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวนรวม 5 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยลักษณะข้อคำถามประกอบไปด้วยความคิดเห็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน โดยมีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ระดับคะแนน	ความหมาย
5 คะแนน	ดีมาก
4 คะแนน	ดี
3 คะแนน	เฉย ๆ
2 คะแนน	แย่มาก
1 คะแนน	แย่ที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) และมีการแบ่งระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เพศ และตำแหน่งงาน และข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

สำหรับการแปลผล (Interpretation) ของค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ข้อมูล มีสูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นแต่ละช่วงและค่าอธิบายแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด}-\text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันตรภาคชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ซึ่งการแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	เห็นด้วยน้อย
2.61 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
3.41 – 4.20	เห็นด้วยมาก
4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	พึงพอใจน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	พึงพอใจน้อย
2.61 – 3.40	พึงพอใจปานกลาง
3.41 – 4.20	พึงพอใจมาก
4.21 – 5.00	พึงพอใจมากที่สุด

และการแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	แย่มาก
1.81 – 2.60	แย่
2.61 – 3.40	ปานกลาง
3.41 – 4.20	ดี
4.21 – 5.00	ดีมาก

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 388 ชุด

3.5.2 ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานระดับผู้จัดการไปจนถึงผู้อำนวยการ จากบริษัทในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ถึงปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ซึ่งผู้วิจัยได้ส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ Google Form ผ่านช่องทางออนไลน์ (Email, Messenger, Line, WhatsApp) เป็นระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่ กรกฎาคม ถึง สิงหาคม 2564 โดยระบุรายละเอียดโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย วิธีทำแบบสอบถามอย่างละเอียดในทุกส่วน และชี้แจงถึงการเก็บข้อมูลนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยไม่อนุญาตให้ผู้อื่นใด

นอกเหนือจากผู้วิจัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act : PDPA) โดย PDPA คือ ข้อมูลส่วนบุคคลไม่ว่าจะเป็น ชื่อ-นามสกุล หมายเลขโทรศัพท์ ที่อยู่ อีเมล หมายเลขบัตรประจำตัวประชาชน รูปถ่าย ประวัติการทำงาน อายุ และรวมไปถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว เช่น เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ความเห็นทางการเมือง ความเชื่อ ลัทธิ ศาสนา พฤติกรรมทางเพศ ประวัติอาชญากรรม ข้อมูลด้านสุขภาพ ข้อมูลทางพันธุกรรม และข้อมูลทางชีวภาพ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะได้รับความคุ้มครองจาก พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 หรือ PDPA ที่ย่อมาจาก Personal Data Protection Act ที่มีผลบังคับในวันที่ 1 มิถุนายน 2565 โดยองค์กรหรือหน่วยงานไม่ว่าจะจากภาครัฐหรือเอกชนที่มีการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าหรือประชาชน ต้องไม่นำเอาข้อมูลส่วนบุคคลเหล่านี้ไปใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ ที่ไม่ได้รับความยินยอม (SCB, 2022)

3.5.3 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยชุดโปรแกรม Statistical Package for the Social Science (SPSS) เพื่อแปรผลข้อมูลต่อไป

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ในครั้งนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน จะถูกนำมาวิเคราะห์และอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

สำหรับข้อมูลในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จะถูกนำมาวิเคราะห์และอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน จะเป็นการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Statistical Package for the Social Science (SPSS) เพื่อช่วยในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติ มีดังนี้

3.6.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อเป็นการจัดกลุ่มปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน โดยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นทิศทางบวก (ไปในทิศทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้

3.6.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เป็นการทดสอบว่าปัจจัยหรือตัวแปรที่มีมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรดังกล่าวว่า ปฏิเสธ หรือ ไม่ปฏิเสธ ตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

3.6.2.3 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม เพื่อหาความเชื่อมั่นว่าแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องและแม่นยำ

3.6.2.4 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เป็นการทดสอบสมมติฐาน ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลายตัวกับตัวแปรตามทีละตัวในสมมติฐาน เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่อธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ โดยที่ความสัมพันธ์อยู่ในรูปแบบเชิงเส้น ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination : R Square)

3.7 สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดงานวิจัยที่ได้ตั้งไว้ในหัวข้อที่ 1.4 เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งสามารถแจกแจงสมมติฐานได้ดังนี้

3.7.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H2: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H3: ปัจจัยทางการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H4: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H5: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H6: ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H7: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H8: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H9: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H10: ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H11: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H12: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H13: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H14: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H15: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H16: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H17: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H18: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H19: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H21: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H22: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H23: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของงาน (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

3.7.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H24: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H25: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H26: ปัจจัยทางการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H27: ปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H28: ปัจจัยทางด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H29: ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H30: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H31: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H32: ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H33: ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H34: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H35: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H36: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H37: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H38: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H39: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H40: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H41: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H42: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H43: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H44: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H45: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H46: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของงาน (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานของกลุ่มบริษัทรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น สามารถนำเสนอผลการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ด้านสถานภาพส่วนบุคคล
2. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)
3. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership กับความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน
4. การทดสอบสมมติฐาน

4.1 การวิเคราะห์ด้านสถานภาพบุคคล

จากการเก็บแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 4.1 – 4.5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	254	65.5
หญิง	134	34.5
รวม	388	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 65.5 และเพศหญิงจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	12	3.1
25 – 34 ปี	291	75.0
35 – 44 ปี	17	4.4
มากกว่า 44 ปี	68	17.5
รวม	388	100.0

จากตารางที่ 4.2 จะแสดงให้เห็นว่าช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ ในกลุ่มช่วงอายุ 25 – 34 ปี จำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ในช่วงกลุ่มอายุมากกว่า 44 ปี ขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 ในกลุ่มช่วงอายุ 35 – 44 ปี มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 และ ในกลุ่มช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	50	12.9
ระดับปริญญาตรี	256	66.0
ระดับปริญญาโท	75	19.3
ระดับปริญญาเอก	7	1.8
รวม	388	100.0

จากตารางที่ 4.3 จะแสดงให้เห็นถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ การศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 66 การศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 และการศึกษาระดับปริญญาเอก มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	27	7.0
1 – 5 ปี	172	44.3
6 – 10 ปี	109	28.1
มากกว่า 10 ปี	80	20.6
รวม	388	100.0

จากตารางที่ 4.4 จะแสดงให้เห็นถึงจำนวนประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ อายุการทำงาน 1 - 5 ปี มีจำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 อายุการทำงาน 6 – 10 ปี มีจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 อายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 และ อายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ	0	0
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	12	3.1
ผู้จัดการฝ่าย	25	6.4
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย	28	7.2
ผู้จัดการอาวุโส	5	1.3
ผู้จัดการ	318	82.0
รวม	396	100.0

จากตารางที่ 4.5 จะแสดงให้เห็นถึงจำนวนตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม คือ ผู้จัดการ มีจำนวน 318 คน คิดเป็นร้อยละ 82 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 ผู้จัดการฝ่าย มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 และ ผู้จัดการอาวุโส มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความในแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ทั้ง 23 ปัจจัย รายละเอียดตามตารางที่ 4.6 – 4.31 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.54	0.86	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.49	0.75	มาก
ด้านการรักษาพนักงาน	3.70	0.83	มาก
ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	3.41	0.81	มาก
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.56	0.82	มาก
ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และ ทีมผู้บริหาร	3.77	0.83	มาก
ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	3.90	0.81	มาก
ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	3.69	0.83	มาก
ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.79	0.77	มาก
ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	3.46	0.77	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.03	0.46	ปานกลาง
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.17	0.68	ปานกลาง
ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.50	0.66	มาก
ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.52	0.61	มาก
ด้านการตัดสินใจ	3.40	0.88	มาก
ด้านการจัดการด้วยตนเอง	3.65	0.85	มาก
ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.68	0.91	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.52	0.88	มาก

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership(ต่อ)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	3.56	0.97	มาก
ด้านความไว้วางใจ	3.37	0.90	ปานกลาง
ด้านนวัตกรรม	3.57	0.79	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.77	0.86	มาก
ภาพรวม	3.58	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.6 จะแสดงให้เห็น ปัจจัยทั้งหมด 23 ปัจจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นในทุกด้านอยู่ในเกณฑ์มากเป็นส่วนใหญ่ โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกโดยเรียงจากมากไปน้อยคือ ในด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.90 ในด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.77 และในด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.95	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหาทางงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกต้อง	3.22	1.12	ปานกลาง
ภาพรวม	3.54	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.7 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร เห็นด้วยอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 โดยพนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และในช่วงเวลาที่

องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด
เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.22 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับ
พนักงาน (Labor Relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ของ องค์กร	3.64	0.94	มาก
2. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือ หัวหน้างาน กับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกัน มักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่น ศาล แรงงาน	3.35	0.91	ปานกลาง
ภาพรวม	3.49	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.8 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้าน
ความสัมพันธ์กับพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 โดยตัวแทนพนักงานสามารถเข้า
ไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมากมี
ค่าเฉลี่ย 3.64 และหากเมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน กับพนักงาน การ
เจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับ
ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (
Staff Retention)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูง มักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูก เลิกจ้าง	3.84	0.88	มาก

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) (ต่อ)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
2. ผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น	3.56	1.10	มาก
ภาพรวม	3.70	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.9 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการเก็บรักษาพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 โดยในส่วนหากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 และส่วนของผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	3.48	0.96	มาก
2. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	3.35	1.00	มาก
ภาพรวม	3.41	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.10 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.41 โดยส่วนองค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย

3.48 และด้านตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.77	0.91	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความสำคัญใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.35	1.09	มาก
ภาพรวม	3.56	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.11 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 โดยส่วนผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 และในส่วนผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความสำคัญใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.96	0.91	มาก
2. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ไม่ใช่คณะบริหาร	3.58	1.12	มาก
ภาพรวม	3.77	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.12 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 โดยส่วนการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 และในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ไม่ใช่คณะบริหาร เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.58 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ	3.82	0.90	มาก
2. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้	3.90	0.90	มาก
3. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์	4.01	0.86	มาก
ภาพรวม	3.90	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.13 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 โดยองค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม คือ การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 และ พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-Term and Short-Term Perspective)

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	3.79	0.96	มาก
2. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ	3.70	0.98	มาก
3. บุคลากรในองค์กรของท่าน คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.61	1.03	มาก
ภาพรวม	3.69	0.83	มาก

จากตารางที่ 4.14 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 โดยการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 ในส่วนโดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 และบุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้	3.74	0.92	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่	3.79	0.94	มาก
3. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.84	0.85	มาก
ภาพรวม	3.79	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.15 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 ส่วนเมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 ในส่วนผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	3.21	0.97	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ	3.73	1.01	มาก
ภาพรวม	3.46	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.16 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 โดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.21 และโดยผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้น สำคัญกับองค์กร)	3.65	0.66	มาก
2. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	2.43	0.78	น้อย
ภาพรวม	3.03	0.46	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.17 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.03 โดยองค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้น สำคัญกับองค์กร) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 และ โดยองค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.43

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR))

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.52	0.87	มาก
2. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	2.84	0.89	ปานกลาง
ภาพรวม	3.17	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.18 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.17 โดยองค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 และ โดยสำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.73	0.87	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.60	0.91	มาก
3. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร	3.19	1.07	ปานกลาง
ภาพรวม	3.50	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.19 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 โดยนอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 ในส่วนผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทาง ธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 และโดยองค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสาร
วิสัยทัศน์ (Vision's Role in the Business)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำ ผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.49	0.96	มาก
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่ง กระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของ พนักงานทุกคน	3.83	0.84	มาก
3. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงาน ทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะ ทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.70	0.88	มาก
4. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กร ท่านเป็นอย่างไร	3.07	1.11	ปานกลาง
ภาพรวม	3.52	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.20 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 โดยผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 โดยวิสัยทัศน์ขององค์กรของท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 โดยองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 และในส่วนท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถ โต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	3.17	1.09	ปานกลาง
2. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหาร ระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วน ใหญ่ (Consensus)	3.63	0.98	มาก
ภาพรวม	3.40	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.21 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการตัดสินใจ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.40 โดยองค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.17 และ เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการ ดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.62	0.91	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนด วัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงาน อย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าใน การทำงานอย่างใกล้ชิด	3.70	0.96	มาก
ภาพรวม	3.65	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.22 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 โดยท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 และโดยผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.69	0.98	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.68	0.96	มาก
ภาพรวม	3.68	0.91	มาก

จากตารางที่ 4.23 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 โดยองค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 และโดยพนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด	3.49	0.97	มาก
2. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้	3.57	0.91	มาก
ภาพรวม	3.52	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.24 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 โดยองค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 และโดยแนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน	3.55	1.03	มาก
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.59	1.04	มาก
ภาพรวม	3.56	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.25 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษองศ์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 โดยองศ์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 และโดยองศ์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองศ์กร
1. ในองศ์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.19	0.99	ปานกลาง
2. พนักงานทุกคนในองศ์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.57	0.97	มาก
ภาพรวม	3.37	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.26 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 โดยในองศ์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.19 พนักงานทุกคนในองศ์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.48	0.95	มาก
2. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.63	1.04	มาก
3. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.62	0.88	มาก
ภาพรวม	3.57	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.27 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านนวัตกรรม เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.48 โดยองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 โดย และโดยผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.62

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้	3.87	0.92	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	3.69	0.97	มาก
ภาพรวม	3.77	0.86	มาก

จากตารางที่ 4.28 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 โดยท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และโดยพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.01	0.82	มาก
2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มความสามรถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	3.99	0.83	มาก
ภาพรวม	4.00	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.29 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านคุณภาพของงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 โดยการส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 และโดยการพัฒนา

คุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด	3.70	0.96	มาก
2. ท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด	3.64	0.85	มาก
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.85	1.06	มาก
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.91	0.88	มาก
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.54	1.34	มาก
ภาพรวม	3.72	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.30 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 โดยท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 โดยท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 โดยท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 โดยท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 และโดยท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.54 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.54	0.86	มาก
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.27	0.87	ปานกลาง
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.59	0.77	มาก
ภาพรวม	3.55	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.31 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 โดยท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.54 โดยท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.27 และโดยท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไรเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)

การดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) เพื่อทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันในทิศทางใด และสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะยังคงปัจจัยนั้นไว้หรือตัดออก ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) ดังแสดงในตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

No	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Cronbach's Alpha coefficient(n=388) จากการศึกษาจริง
1	Developing people	Developing people 1 Developing people 2	0.546
2	Labor relations	Labor relations 1 Labor relations 2	0.481
3	Staff retention	Staff retention 1 Staff retention 2	0.550
4	Succession planning	Succession planning 1 Succession planning 2	0.547
5	Valuing staff	Valuing staff 1 Valuing staff 2	0.483
6	CEO and top team	CEO and top team 1 CEO and top team 2	0.504
7	Ethics behavior	Ethics behavior 1 Ethics behavior 2 Ethics behavior 3	0.908*
8	Long-Term perspective	Long-Term perspective 1 Long-Term perspective 2 Long-Term perspective 3	0.785*
9	Organizational change	Organizational change 1 Organizational change 2 Organizational change 3	0.811*
10	Financial market	Financial market 1 Financial market 2	0.378
11	Responsibility for environment	Responsibility for environment 1 Responsibility for environment 2	0.289

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (ต่อ)

No	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Cronbach's Alpha coefficient(n=388) จากการศึกษาจริง
12	Social responsibility	Social responsibility 1 Social responsibility 2	0.297
13	Stakeholder consideration	Stakeholder consideration 1 Stakeholder consideration 2	0.466
14	Strong and share vision	Strong and share vision 1 Strong and share vision 2 Strong and share vision 3 Strong and share vision 4	0.531
15	Decision making	Decision making 1 Decision making 2	0.609
16	Self-managing	Self-managing 1 Self-managing 2	0.778*
17	Team orientation	Team orientation 1 Team orientation 2	0.864*
18	Culture	Culture 1 Culture 2	0.868*
19	Knowledge sharing and retention	Knowledge sharing and retention 1 Knowledge sharing and retention 2	0.871*
20	Trust	Trust 1 Trust 2	0.812*
21	Innovation	Innovation 1 Innovation 2	0.776*
22	Staff engagement	Staff engagement 1 Staff engagement 2	0.814*

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม (ต่อ)

No	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Cronbach's Alpha coefficient(n=388) จากการศึกษาจริง
23	Quality	Quality 1 Quality 2	0.743*

จากตารางที่ 4.32 แสดงผลการทดสอบหาค่า Cronbach's alpha เป็นการหาค่า “สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น” โดยในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์การยอมรับได้อยู่ที่ระดับ 0.7 ขึ้นไป โดยถ้าค่ายิ่งสูงหมายถึงยิ่งมีความเชื่อถือมาก (สราวุธ กันหลง, 2555) จากการทดสอบพบว่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ มีตัวแปรที่มีค่า Cronbach's alpha มากกว่า 0.07 จำนวน 11 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-Term and Short-Term Perspective) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self - Management) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

H2: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H3: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H4: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H5: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H6: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H7: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H8: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H9: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H10: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H11: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของงาน (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

4.3.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H12: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H13: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H14: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H15: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H16: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H17: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H18: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H19: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H20: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H21: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

H22: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของงาน (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

4.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honey Leadership กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ 4.33 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
1	.513 ^a	.264	.242	.67506

a. Predictors: (Constant), SUM_Quality, SUM_Ethic, SUM_Trust, SUM_LT, SUM_SelfM, SUM_StaffE, SUM_Knowledge, SUM_Culture, SUM_Org, SUM_Innovation, SUM_Team

จากตารางที่ 4.33 จะพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ทั้ง 11 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-Term and Short-Term Perspective) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self - Management) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) สามารถเป็นตัวแปรที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ได้ถึงร้อยละ 26.4

ตารางที่ 4.34 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.405	.261		5.373	<.001
Ethics Behavior	.085	.043	.090	1.994	.047*
Long- or short-term perspective	.077	.062	.082	1.246	.213
Organization change	.271	.074	.271	3.660	<.001*
Self-management	-.034	.058	-.038	-.597	.551
Team orientation	.013	.071	.016	.189	.850
Culture	-.051	.070	-.058	-.728	.467
Knowledge sharing retention	.202	.055	.255	3.696	<.001*
Trust	-.016	.069	-.018	-.226	.822
Innovation	-.131	.078	-.135	-1.684	.093
Staff engagement	.100	.061	.113	1.659	.098
Quality	.089	.059	.085	1.516	.130

a. Dependent Variable: ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 จะพบว่ามีทั้งหมด 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สามารถแสดงสมการการถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

- **แบบที่ 1** Unstandardized Coefficients

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

$$Y = (1.405) + (0.085)X_1 + (0.271)X_2 + (0.202)X_3$$

- **แบบที่ 2** Standardized Coefficients

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3$$

$$Y = (0.090)X_1 + (0.271)X_2 + (0.255)X_3$$

โดยกำหนดให้

Y = ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

X_1 = ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior)

X_2 = ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)

X_3 = ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention)

โดยทั้งหมด 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 1.994 มีค่า Sig เท่ากับ 0.047 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.090 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.090 หน่วย

2. ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 6.60 มีค่า Sig เท่ากับ < 0.001 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.271 สรุปได้ว่าปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง 0.271 หน่วย

3. ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 3.696 มีค่า Sig เท่ากับ < 0.001 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.255 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง 0.255 หน่วย

ตารางที่ 4.35 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
2	.430 ^a	.185	.161	.59577

a. Predictors: (Constant), SUM_Quality, SUM_Ethic, SUM_Trust, SUM_LT, SUM_SelfM, SUM_StaffE, SUM_Knowledge, SUM_Culture, SUM_Org, SUM_Innovation, SUM_Team

จากตารางที่ 4.35 จะพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทั้ง 11 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-Term and Short-Term Perspective) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self - Management) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) สามารถเป็นตัวแปรที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงาน ได้ถึงร้อยละ 18.5

ตารางที่ 4.36 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.034	.231		8.813	<.001
Ethics Behavior	.065	.038	.081	1.719	.086
Long- or short-term perspective	.044	.054	.056	.801	.423
Organization change	.148	.065	.176	2.263	.024*
Self-management	-.078	.051	-.102	-1.535	.126
Team orientation	.024	.063	.033	.377	.707
Culture	-.198	.062	-.271	-3.216	.001*
Knowledge sharing retention	.219	.048	.329	4.534	<.001*
Trust	-.023	.061	-.032	-.374	.709
Innovation	.020	.069	.025	.294	.769
Staff engagement	.005	.053	.006	.086	.931
Quality	.162	.052	.185	3.142	.002*

a. Dependent Variable: ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 จะพบว่ามีทั้งหมด 4 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ สามารถแสดงสมการการถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

- **แบบที่ 1** Unstandardized Coefficients

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

$$Y = (2.034) + (0.148)X_1 + (-0.198)X_2 + (0.219)X_3 + (0.162)X_4$$

- **แบบที่ 2** Standardized Coefficients

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4$$

$$Y = (0.176)X_1 + (-0.271)X_2 + (0.325)X_3 + (0.185)X_4$$

โดยกำหนดให้

Y = ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

X_1 = ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)

X_2 = ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

X_3 = ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention)

X_4 = ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

โดยทั้งหมด 4 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 2.263 มีค่า Sig เท่ากับ 0.024 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.176 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.176 หน่วย

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ -3.216 มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ -0.271 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ลดลง -0.271 หน่วย

3. ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 4.534 มีค่า Sig เท่ากับ < 0.001 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.329 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ลดลง 0.329 หน่วย

4. ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 3.142 มีค่า Sig เท่ากับ < 0.002 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.185 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ลดลง 0.185 หน่วย

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ซึ่งจะทำให้ทราบค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) และการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) จึงทำให้สามารถทราบผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

4.5.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.37 แสดงสมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior)	ยอมรับ
H2: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-Term and Short-Term Perspective)	ปฏิเสธ
H3: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	ยอมรับ
H4: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)	ปฏิเสธ
H5: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ปฏิเสธ
H6: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
H7: ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention)	ยอมรับ
H8: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
H9: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	ปฏิเสธ
H10: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)	ปฏิเสธ
H11: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของงาน (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.37 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นที่ยอมรับต่อสมมติฐาน ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ มีทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) และปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention)

4.5.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ 4.38 แสดงสมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior)	ปฏิเสธ
H2: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-Term and Short-Term Perspective)	ปฏิเสธ
H3: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	ยอมรับ
H4: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)	ปฏิเสธ
H5: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ปฏิเสธ
H6: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ยอมรับ
H7: ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention)	ยอมรับ
H8: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
H9: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	ปฏิเสธ
H10: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)	ปฏิเสธ
H11: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของงาน (Quality)	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.37 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นที่ยอมรับต่อสมมติฐาน ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของกลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ มีทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลพร้อมข้อเสนอแนะจากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ โควโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์
- 5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา
- 5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ โควโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ผลจากการศึกษาเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยมีอายุส่วนมากประมาณ 25-34 ปี ตำแหน่งส่วนมากเป็นผู้จัดการ และมีรายละเอียดผลจากการศึกษาแบ่งตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบปัจจัยที่สำคัญจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ($\beta = 0.271$) , ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ($\beta = 0.255$) และ ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ($\beta = 0.090$)

5.1.2 ปัจจัยที่มีผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบปัจจัยที่สำคัญจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) ($\beta = 0.329$) , ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ($\beta = -0.271$) , ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ($\beta = 0.185$) และปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ($\beta = 0.176$)

5.2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษา ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ พบว่า

ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ซึ่งมีความสำคัญมาเป็นอันดับแรกที่ต้องควรให้ความสำคัญซึ่งสอดคล้องกับ มงคลพงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) โดยได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership และ กาญจน์ดีมา เกษมสวัสดิ์(2564) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติได้หวันแห่งหนึ่ง โดยผลการวิจัยมีความแตกต่างจาก ฌฐพร คุรุกุล (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ที่พบปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention)ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเพียงอย่างเดียว

ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยเช่นกันที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ กัญจน์ณัฏสร อัสวเศรษฐากร (2561) โดยได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership และวัชรภาพร ภัทรสัตยา

กร (2562) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย โดยผลการวิจัยมีความแตกต่างจาก สุพัตรา แซ่ห้วน (2564) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง ที่พบปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพียงอย่างเดียว

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ฉฐพร คุรุกุล (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง และ มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) โดยได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ซึ่งแตกต่างจาก กาญจน์ดีมา เกษมสวัสดิ์ (2564) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ได้วันแห่งหนึ่ง ที่พบปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ส่งผลทั้งต่อด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ งามนิจ รุ่งแสง (2561) โดยทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย และ ฉัฐนิชา สัตริรัตน์ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจาก มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) โดยได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่พบปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ส่งผลทั้งต่อด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งามนิจ รุ่งแสง (2561) โดยทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจ

ของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย และ ศศิธร พงษ์คณิง (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership ซึ่งแตกต่างจาก ญัฐนิชา สติรัตนันันย์ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ที่พบปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพียงอย่างเดียว

5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษา สามารถสรุปผลการศึกษาโดยเรียงลำดับตามความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน เพื่อนำมาเป็นข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ โดยเรื่องที้องค์กรควรดำเนินการเร่งด่วนจะระบุอยู่ในข้อเสนอแนะระยะสั้น-กลาง และสิ่งที้องค์กรควรดำเนินการลำดับถัดไปจะระบุอยู่ในข้อเสนอแนะระยะยาว ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะระยะสั้น-กลาง (ระยะเวลา 6 เดือน – 3 ปี)

จากผลการศึกษา ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ พบว่าองค์กรควรพัฒนาอย่างเร่งด่วน ทั้งหมด 3 ปัจจัย ดังนี้

5.3.1.1 ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing Retention) โดยปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อทั้ง 2 ตัวแปรตาม คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ รวมทั้งมีค่า Beta ที่สูงมาเป็นลำดับแรก ซึ่งข้อคำถามกล่าวถึง การเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน และการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งสิ่งที้องค์กรควรวางแผนและดำเนินการ คือ การจัด In-house Training และ External Training

- In-house Training แบ่งเป็น 3 แบบ

แบบที่ 1 การประชุมใหญ่ร่วมกันทั้งองค์กร การจัด Town Hall Meeting เป็นการประชุมร่วมกันจะประกอบไปด้วย CEO ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และพนักงานทุกๆตำแหน่ง

ในบริษัท มาร่วมพบปะร่วมพูดคุย ปรึกษาปัญหาในประเด็นต่างๆที่เกิดขึ้นในบริษัท และยังสามารถใช้โอกาสนี้ในการสอบถาม เสนอไอเดียเพื่อนำไปปรับใช้ในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานภายในองค์กรได้รู้จักกันมากยิ่งขึ้น อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีและส่งผลดีให้กับการพัฒนาองค์กร

แบบที่ 2 การประชุมร่วมกันระหว่างผู้จัดการฝ่ายและพนักงานในฝ่าย การจัด Stand up Meeting เป็นการพูดคุยกันในฝ่ายเพื่อแจ้งปัญหา รายงานการทำงานหรือสิ่งที่ทำให้ติดขัดในการทำงาน รวมทั้งความต้องการต่างๆที่มีความต้องการให้ผู้จัดการและหัวหน้าได้รับทราบ เพื่อแก้ปัญหาและหาทางออกร่วมกัน สิ่งนี้จะช่วยให้บุคลากรในฝ่ายเดียวกันเกิดความสนิทสนม กลมเกลียว กล้าพูดและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพ แชร์ไอเดีย เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น เกิดความเข้าใจกัน

แบบที่ 3 การประชุมระดับปฏิบัติการ การจัด Cross Training เป็นการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรต่างสายงานหรือต่างสาขาได้มาร่วมแชร์การทำงานที่จะต้องทำร่วมกัน รวมทั้งพูดคุย แชร์ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติทำให้การทำงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- External Training

การส่งพนักงานออกไป Training ภายนอกองค์กร เช่น IT and Technology Training เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ๆกลับมาแชร์ให้กับพนักงานภายในองค์กร เพื่อนร่วมงานได้ทำให้เกิดการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้และยังสามารถนำองค์ความรู้ใหม่ๆ Technology และระบบใหม่ๆที่มีความทันสมัยมาพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

โดยในการจัด In-house Training และ External Training ทุกๆครั้งควรที่จะให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประชุมมีการประเมินความพึงพอใจ รวมทั้งสร้างช่องทางในการติดต่อเพื่อใช้ในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือข้อสงสัยต่างๆ และนำมาพัฒนาในการประชุมครั้งต่อไป

5.3.1.2 ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)

โดยปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อทั้ง 2 ตัวแปรตามเช่นกัน คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ รวมทั้งมีค่า Beta ที่สูงมาเป็นลำดับสอง ซึ่งข้อคำถามกล่าวถึง เมื่อมีการวางแผนเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบและจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง ซึ่งทุกๆการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นองค์กรควรมีแนวทางในการจัดการอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและมีการวางแผนที่ดี อันนำมาซึ่งข้อเสนอทางกลยุทธ์สำหรับองค์กร ดังนี้

การจัดทำ Strategic Foresight องค์กรควรวางแผนจัดทำ Strategic Foresight เพื่อช่วยในการคาดการณ์และสร้างภาพอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นและมองเห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ

การวางแผนประเมิน Risk Management ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และวางแผนหาวิธีการแก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การนำ 8 Change Management โดย John P. Kotter มาประยุกต์ใช้บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานและองค์กร โดยมีทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วนและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) ทำให้ทุกคนเข้าใจและทราบถึงความสำคัญของปัญหาที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง

- ขั้นที่ 2 การสร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ผู้บริหารควรสร้างทีมที่มีพลังในองค์กรเพื่อช่วยชี้นำการเปลี่ยนแปลงให้คนในองค์กรคล้อยตามและร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

- ขั้นที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง (Developing a Vision) โดยการที่องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมาใหม่เพื่อให้คนภายในองค์กรเห็นถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุได้อย่างชัดเจน

- ขั้นที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision) เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ที่ชัดเจนเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสื่อสาร ถ่ายทอดให้คนในองค์กรได้รับทราบและเข้าใจทั่วกัน ทำให้เกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร เช่น การติดประกาศในสถานที่ทำงาน จัดประชุม การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อทำให้เกิดการสื่อสาร

- ขั้นที่ 5 การให้อำนาจและขจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ในทุกๆการเปลี่ยนแปลงย่อมมีทั้งผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ดังนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ แนวทางในการขจัดอุปสรรคคือ องค์กรควรมีการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งสนับสนุน ลงทุนปรับปรุงระบบให้สอดคล้อง เพื่อช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น ลดความซับซ้อน

- ขั้นที่ 6 การทำให้เห็นผลดีในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) การเปลี่ยนแปลงในบางโครงการอาจจะใช้เวลานานถึงจะเห็นผลลัพธ์ ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งออกเป็น โครงการย่อยๆเพื่อลดเวลาในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เมื่อโครงการใดโครงการ

หนึ่งสำเร็จ องค์กรควรรางวัลหรือเลี้ยงฉลองความสำเร็จ เพื่อให้พนักงานเห็นผลดีที่เกิดขึ้นจะทำให้เกิดแรงจูงใจและกำลังใจในการทำโครงการถัดๆไป

- ขั้นที่ 7 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Consolidating Gains and Producing More Changes) เมื่อการเปลี่ยนแปลงโครงการย่อยๆเป็นผลสำเร็จสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งคือการรักษาสິงที่เปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ตลอดไป องค์กรควรที่จะมีการทบทวนสิ่งที่ทำแล้วสำเร็จหรือสิ่งที่ทำแล้วผิดพลาด เพื่อนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกันมากขึ้น

- ขั้นที่ 8 การสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ (Anchoring New Approaches in the Culture) ผู้บริหารและทุกคนในองค์กรควรสร้างการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยึดถือและปฏิบัติตามสืบไป

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกๆองค์กรทั้งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรต่างๆไป เพื่อให้องค์กรปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น ปรับให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ปรับให้องค์กรอยู่รอด รวมทั้งปรับให้องค์กรเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นหากองค์กรมีการวางแผนและเตรียมพร้อมที่ดีจะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างก้าวกระโดดและมีความแข็งแกร่ง

5.3.1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ปัจจัยนี้จากผลการศึกษา มีค่า Beta ที่สูงลำดับรองลงมา แต่มีค่าติดลบ ซึ่งมีนัยยะสำคัญกับผลที่แสดงติดลบ โดยพิจารณาจากข้อคำถาม องค์กรให้ความสำคัญและดูแลพนักงานเป็นอย่างดี รวมทั้งค่านิยมหลักขององค์กรสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไว้ได้ สามารถสรุปได้ว่าพนักงานให้ความสำคัญกับค่านิยมหลักขององค์กรและการดูแลที่ดีจากองค์กร ดังนั้นจึงนำมาสู่ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์สำหรับการดำเนินการขององค์กร ดังนี้

องค์กรควรคำนึงถึงเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจากการสื่อสาร องค์กรจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่ง โดยองค์กรต้องทำให้การสื่อสารภายในองค์กรทั่วถึงอย่างชัด คือ การสื่อสารให้ครอบคลุมพนักงานทุกระดับ ทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน แนวนอน และแนวทแยง นอกจากนี้ต้องให้ความใส่ใจดูแลและทำให้พนักงานได้ทราบถึงค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเข้าใจจะทำให้พนักงานเกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน รักองค์กรและพร้อมเติบโตควบคู่ไปกับองค์กร

ประเมินวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรมีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรม การใช้ชีวิต หรือเจเนอเรชั่นของพนักงานในองค์กร ทำให้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงมี

ความสำคัญต้องมีการปรับให้มีความสอดคล้องกับทั้งตัวองค์กรและพนักงานจึงจะทำให้ทั้งองค์กรและพนักงานเดินหน้าควบคู่กัน

วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลักขององค์กรที่ดีเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักสนุก มีความสุขกับการทำงาน ซึ่งหากพนักงานมีความสุขกับการทำงานและองค์กรก็จะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จมากขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะระยะยาว (ระยะเวลา 3 ปี – 5 ปี)

จากผลการศึกษา ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ พบว่าองค์กรควรพัฒนาในระยะยาว ทั้งหมด 2 ปัจจัย ดังนี้

5.3.2.1 ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ โดยข้อคำถามกล่าวถึง การพัฒนาคุณภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบงานและการบริการที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรภูมิใจและยังส่งผลให้กำไรมากขึ้นด้วย ดังนั้นการพัฒนาองค์กรและส่งเสริม สนับสนุนให้การส่งมอบงานและการบริการเป็นไปได้อย่างยอดเยี่ยมจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรที่จะให้ความสำคัญมากที่สุด จึงนำมาซึ่งข้อเสนอด้านกลยุทธ์และสิ่งที่องค์กรควรดำเนินการ ดังนี้

การลงทุนและพัฒนา Implement Technology และ โปรแกรมต่างๆ ที่สามารถช่วยให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น Accounting , Engineering Program , ระบบการงาน การจัดทำ Application สำหรับ ระบบการจัดการข้อมูลผู้พักอาศัย ระบบการแจ้งซ่อมและติดตามสถานะการทำงาน ระบบแจ้งเตือนและตรวจสอบสถานะค่าใช้จ่าย ระบบแจ้งเตือนพัสดุและจดหมาย ระบบแจ้งประกาศข่าวสารภายในอาคาร ระบบรับเรื่องและติดต่อสอบถาม รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Employee Reward System เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้งานและบริการที่ส่งมอบมีคุณภาพ องค์กรควรที่จะจัดทำ Employee Reward System เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่ทำงานดีเยี่ยม อีกทั้งเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้กับพนักงานท่านอื่นๆ ให้ทำผลงานที่ดีส่งมอบให้กับลูกค้า

โดยการนำ Technology และ โปรแกรมหรือระบบต่างๆเข้ามาใช้ในการทำงานจะทำให้การติดต่อประสานงานและบริการต่างๆมีความรวดเร็ว ลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากคน สามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังทำให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดน้อยลงยังส่งผลให้กับองค์กรในระยะยาวอันจะนำมาซึ่งผลกำไรและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น

5.3.2.2 ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จากข้อคำถามกล่าวถึง องค์กรดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมสม่ำเสมอ โดยหลักจริยธรรมขององค์กรพนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามได้ ซึ่งพนักงานให้ความสำคัญกับสิ่งนี้เป็นอย่างมาก จึงนำมาซึ่งข้อเสนอด้านกลยุทธ์สำหรับองค์กร ดังนี้

องค์กรควรจัดทำ Ethical Guideline โดยระบุถึงการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมมาเป็นอันดับที่หนึ่ง และระบุถึงบทลงโทษที่ร้ายแรงหากผู้ใดไม่ปฏิบัติตาม เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเกิดความระมัดระวังในการปฏิบัติงานและไม่ละเมิดต่อข้อกำหนด ซึ่ง Ethical Guideline จะระบุนโยบายต่างๆ ดังนี้

- นโยบายการเก็บรักษาข้อมูลและป้องกันการละเมิดความเป็นส่วนตัว ตามหลัก PDPA

- นโยบายการต่อต้านการให้สินบนและทุจริตคอร์ปชั่น

- นโยบายการควบคุมการทุจริตทางการเงิน

ในเรื่องของหลักจริยธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ โดยหากองค์กรดำเนินกิจการอยู่บนพื้นฐานหลักจริยธรรมที่มีความเที่ยงตรงจะทำให้องค์กรเติบโต ประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา

1. การเข้าถึงข้อมูลในช่วงของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ทำให้เข้าถึงข้อมูลได้ค่อนข้างยากกว่าในสถานการณ์ปัจจุบัน

2. ข้อมูลที่ได้มีการกระจายของข้อมูล เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่เก็บแบบสอบถามกระจายอยู่ในพื้นที่ที่แตกต่างกัน

3. การเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาในครั้งนี้ เก็บข้อมูลในระดับผู้จัดการขึ้นไป โดยไม่ได้เก็บพนักงานในระดับปฏิบัติการด้วย

4. อายุงานและประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกันอาจจะส่งผลต่อความรู้ ความเข้าใจที่แตกต่างกัน

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การเก็บข้อมูลในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลในระดับผู้จัดการขึ้นไป หากต้องการข้อมูลเชิงลึกจากระดับปฏิบัติการอาจจะต้องเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการเพิ่มเติม

2. ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ ในหลายบริษัท ดังนั้นหากผู้วิจัยต้องการข้อมูลในแต่ละบริษัทเพื่อนำไปวางกลยุทธ์เพิ่มเติมอาจจะต้องเก็บเฉพาะบริษัทนั้นๆ หรือหากผู้วิจัยต้องการนำไปปรับใช้กับอุตสาหกรรมอื่นๆ อาจจะต้องดูรายละเอียดเพิ่มเติมในบางส่วน เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เก็บข้อมูลเพียงกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์



บรรณานุกรม

- กาญจน์ณัฏศรี อัสวเศรษฐากร. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3249/1/TP%20BM.064%202561.pdf>
- กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์. (2564). ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติไต้หวันแห่งหนึ่ง. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4223/1/TP%20HOM.014%202564.pdf>
- กานต์วศรี บุญหยง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่ม. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3141/1/TP%20BM.052%202561.pdf>
- งามนิจ รุ่งแสง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนขายเนอเธอร์แลนด์ ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3252/1/TP%20BM.066%202561.pdf>
- นัตรสุดา วงศ์เจริญ. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3337/1/TP%20BM.085%202562.pdf>
- ณชาวี เอี่ยมสวรรค. (2562). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เเนอเธอร์แลนด์ ตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3327/1/TP%20BM.075%202562.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐพร คุรุกุล. (2561). การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3064/1/TP%20BM.044%202561.pdf>
- ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3108/1/TP%20BM.049%202561.pdf>
- ถนอมศรี สุคนทรินทร์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3130/1/TP%20BM.051%202561.pdf>
- รัชญา ปิ่นทอง. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4199/1/TP%20BM.054%202564.pdf>
- มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3336/1/TP%20BM.084%202562.pdf>
- เมริษา พันธุ์ชะวงษ์. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4228/1/TP%20HOM.018%202564.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วัชรพร ภัทรสัตยากร. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3343/1/TP%20BM.090%202562.pdf>
- ศศิธร พงษ์คณิง. (2562). ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3772/1/TP%20BM.057%202562.pdf>
- สุพัตรา แซ่ห้วน. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4215/1/TP%20BM.067%202564.pdf>



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์

*หมายเหตุ : แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010)

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการด้านอสังหาริมทรัพย์” จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ส่วนที่ 4 : ลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 : ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

ระดับความคิดเห็น 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับความคิดเห็น 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น 3	หมายถึง	เฉย ๆ
ระดับความคิดเห็น 4	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด					
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร					
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน กับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่น ศาลแรงงาน					
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น					
7. องค์กรท่านให้อิโกลาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน					
8. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					
9. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					

10. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน <u>ไม่ให้</u> ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน				
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้มีการตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว				
12. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร				
13. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)				
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)				
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)				
16. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก				
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะมุ่งเน้นการวางแผน และกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ				
18. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว				
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้				
20. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงาน และพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรม และประเพณีที่คนในองค์กร ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)				

21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ					
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้น สำคัญกับองค์กร)					
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามกว่าที่กฎหมายกำหนด					
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทาง ธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ					
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร					
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					

33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบ ร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น					
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร					
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้					
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)					
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด					
42. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้					
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน					
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้					
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					

48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้					
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร					
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ					
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

ระดับความคิดเห็น 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับความคิดเห็น 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น 3	หมายถึง	เฉย ๆ
ระดับความคิดเห็น 4	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด					
2. ท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด					
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

ระดับความคิดเห็น 1	หมายถึง	แย่มาก
ระดับความคิดเห็น 2	หมายถึง	แย่กว่า
ระดับความคิดเห็น 3	หมายถึง	เฉย ๆ
ระดับความคิดเห็น 4	หมายถึง	ดีกว่า
ระดับความคิดเห็น 5	หมายถึง	ดีกว่ามาก

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					

ส่วนที่ 4 : ลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. เพศ

 1) ชาย

 2) หญิง

2. อายุ

 1) ต่ำกว่า 25 ปี

 2) 25 – 34 ปี

 3) 35 – 44 ปี

 4) มากกว่า 44 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

 1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

 2) ระดับปริญญาตรี

 3) ระดับปริญญาโท

 4) ระดับปริญญาเอก

4. อายุการทำงานของท่านในองค์กร

 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1 – 5 ปี 3) 5 – 10 ปี 4) มากกว่า 10 ปี

5. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร

 1) ผู้อำนวยการ 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3) ผู้จัดการฝ่าย 4) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย 5) ผู้จัดการอาวุโส 6) ผู้จัดการ

****ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม****

